

Hoofdstuk 1

WAT IS HET PROCESS COMMUNICATION MODEL®?

Het Process Communication Model® is een methode om de persoonlijkheid van jezelf of iemand anders te onderzoeken en te begrijpen om zo effectiever en met meer energie samen te werken, elke dag weer. Je leert kenmerkend positief gedrag en stressgedrag bij jezelf en anderen te herkennen en er effectief mee om te gaan, zodat je weet wat werkt. Zo voorkom je misverstanden en stress, ontstaat er begrip en dynamiek en bereik je samen zoveel meer.

Het Process Communication Model® is gebaseerd op twee principes:

1. *Hoe iets gezegd wordt, is minstens zo belangrijk of misschien wel belangrijker dan wat er gezegd wordt.* De ander reageert, hetzij positief hetzij negatief, op de melodie achter de woorden, wat we het 'Process' noemen.

In een dagelijkse managementcontext kan herhaaldelijke miscommunicatie leiden tot demotivatie, verlies van creativiteit en vermindert presteren. 'Waar doen we het voor', en 'ze begrijpen er niks van' zijn signalen dat we niet in staat zijn met de ander te communiceren: een *boodschap helder* overbrengen en/of goed *luisteren*.

Een goed communicatieproces maakt het mogelijk de relatie te optimaliseren door direct naar de kern te gaan en de relatie verder uit te bouwen door gebruik te maken van ieders sterke



kanten. Omgekeerd werkt het net zo, een niet passend communicatieproces creëert het risico van miscommunicatie. In eerste instantie is dat een bron van misverstanden die kan leiden tot een volledig elkaar niet begrijpen met als mogelijk resultaat een conflict.

- 2. Er zijn zes persoonlijkheidstypen die we allemaal in meer of mindere mate in ons hebben. Gedurende ons leven ontwikkelen we in zekere mate alle karakteristieken van deze zes typen.*

We hebben allemaal een Basispersoonlijkheidstype, dat we voor de rest van ons leven behouden, en een Fasepersoonlijkheidstype (dat bij sommigen hetzelfde is als hun Basispersoonlijkheidstype). Het Fasepersoonlijkheidstype bepaalt jouw belangrijkste bron van psychologische motivatie. Jouw Basis- en Fasepersoonlijkheidstype geven ook aan wat jouw meest waarschijnlijke reactie is wanneer jij stress ervaart.

We hebben allemaal alle zes persoonlijkheidstypen in ons. Waar in we verschillen, is de voorkeursvolgorde en onze eigen persoonlijke manier om ze in te zetten en te ontwikkelen.

Inzicht in de zes persoonlijkheidstypen geeft je sleutels om jouw eigen behoeften te begrijpen en te voeden. Het biedt je van daaruit de mogelijkheid je communicatiestrategieën aan te passen aan de behoeften van mensen om je heen, met als resultaat het opbouwen van constructieve en effectieve relaties voor de korte en de lange termijn. Deze communicatiestrategieën kun je ontwikkelen.



‘Process Communication’: waar gebruik je het voor?

Elk persoonlijkheidstype heeft zijn eigen codes, taal en referentiekader. Elk persoonlijkheidstype laat unieke signalen zien wanneer er stress ontstaat die tot miscommunicatie kan leiden.

Onderzoek toont aan dat 93% van de boodschap die iemand overbrengt, bestaat uit non-verbale signalen (stem, toon, houding, gebaren en gezichtsuitdrukking) en dat maar 7% van de boodschap door woorden wordt overgebracht (Mehrabian & Ferris 1967). Dit toont het belang aan om de uitgezonden codes en signalen van beide kanten van de communicatie, die van jou en van de ander, te begrijpen. In Process Communication leggen we de nadruk op *hoe* je iets zegt (Process), meer dan op *wat* je zegt (Inhoud).

Process Communication biedt de mogelijkheid jouw communicatie af te stemmen op de ander, niet alleen op wat de ander inhoudelijk zegt, maar ook op wat hij voelt en/of belangrijk vindt.

Het begrijpen van een persoonlijkheid geeft je de sleutels in handen om goed afgestemde communicatiestrategieën toe te passen, op gepaste wijze te reageren op de wensen van een collega of vriend en om in korte tijd constructieve en effectieve relaties op te bouwen. De toepassingen van Process Communication® worden algemeen als nuttig erkend en breed ingezet. Zowel in de professionele wereld van bedrijven, gezondheidszorg, sport en onderwijs als in coaching en therapie voor gedrags- en emotionele ontwikkeling van individuen.



Process Communication Model®: een paar cijfers

Wereldwijd hebben al meer dan een miljoen mensen dit Process Communication Model® succesvol toegepast.

- Sinds 1982 hebben ruim 1.050.000 mensen een profiel laten maken op basis van de Process Communication-vragenlijst.²
- Het betreft mensen uit meer dan 34 landen en uit alle 5 continenten.
- Sinds 2012 hebben in Nederland al bijna 2.000 mensen een persoonlijk profiel laten opstellen.
- Er zijn meer dan 30 Process Communication-gecertificeerde trainers en coaches actief in Nederland en meer dan 2100 wereldwijd.

2 Cijfers tot en met 2015.

Hoofdstuk2

EEN STUKJE GESCHIEDENIS ...

'If you want them to listen to what you say, talk their language ...'

Taibi Kahler

Hoe het allemaal begon ...

Als klinisch psycholoog ontdekte Dr. Taibi Kahler in 1971 dat zijn patiënten herkenbare en identificeerbare patronen gebruikten in communicatie met anderen, zowel positief als negatief. Nieuw in zijn benadering was dat hij door zeer gedetailleerde observatie van een individu tijdens een willekeurige conversatie ontdekte dat het mogelijk was om de tijd die besteed werd aan positieve dan wel negatieve communicatie te kwantificeren. Door deze ontdekking werd het redelijk eenvoudig om voorspelbare patronen in de communicatie vast te stellen. Waarneembaar gedrag werd daarmee *opeenvolgend, meetbaar en voorspelbaar*.

Taibi Kahler vond in zijn observaties een sterke samenhang rondom zes clusters die hij miniscripts noemde, de basis voor de latere persoonlijkheidstypen. Voor dit onderzoekswerk ontving hij in 1977 de prestigieuze Eric Berne Memorial Award. In 1982 kreeg het Process Communication Model®, inmiddels definitief gevalideerd en bewezen door research in samenwerking met de NASA, definitief vorm.



Inspiratiebronnen

Het is te simpel om te denken dat het Process Communication Model® ontstaan is puur vanuit het onderzoek van Dr. Taibi Kahler naar het voorspelbare gedrag van mensen. Het is meer een samenkomst van verschillende inspiratiebronnen die hebben geleid tot de ontdekking van de zes persoonlijkheidstypen en de methode die daaruit is ontstaan.

Het werk van Eric Berne over Transactionele Analyse, Life Scripts en Mythologische helden

De duidelijkste en belangrijkste invloed komt van het werk van Dr. Eric Berne. Midden jaren vijftig constateerde Eric Berne, een klassiek getrainde psychiater en analist, dat geen van de helden of goden uit de Griekse mythologie een gelukkig lot kende. Daar wilde Eric Berne meer van weten en hij besloot om Grieks te leren, zodat hij de originele teksten kon lezen. Deze prijzenswaardige inspanning maakte het hem mogelijk om inderdaad te constateren dat geen enkele god of held in de Griekse mythologie een gelukkig einde kende. Sterker nog, ze eindigden allemaal in de put der verwensingen of hadden anderszins geen benijdenswaardig lot. Dat bracht hem tot de conclusie dat het de mythologie van de mens is, meer dan Griekse, Romeinse of Egyptische mythologie, om de tragedie van het leven te zien. De auteurs uit de oudheid zagen de moeilijkheid van het bestaan en hun teksten bevatten alle mogelijke scenario's (scripts) die leiden tot succes of falen.

Onze 'life scripts', zo oud als mythologie! Eric Berne vroeg zich af: 'Wat als ...?' Wat als er een onbewuste overdracht is van deze



scripts, van ouder op kind, van generatie op generatie, van beschaving op beschaving? Hercules veroordeeld tot het voldoen van de twaalf taken, Arachne veroordeeld tot levenslang weven, Cassandra wiens helderziendheid niemand mocht helpen ... Als deze lotsbestemmingen onderdeel zouden zijn van een enorm collectief onderbewustzijn, kan dat dan verklaren dat we in een heel andere eeuw voorbestemd zijn om dezelfde fouten te maken als Hercules, Arachne en al die anderen? Wat als dat verklaart waarom we de vreemde gewoonte hebben om telkens weer in dezelfde valkuilen te trappen en gedurende ons leven keer op keer weer dezelfde fouten te maken?

Bijvoorbeeld, als mijn script hetzelfde is als dat van Hercules, dan zou dat verklaren waarom ik de neiging heb mijn plezier uit te stellen totdat ik iets volledig afgemaakt heb.

Is mijn script dat van Cassandra, dan verklaart dat misschien dat ik regelmatig zelf lijk te 'weten' hoe dingen zullen gaan, terwijl ik niet in staat ben om anderen te beïnvloeden dat te geloven.

Eric Bernes bevindingen brachten hem tot de ontdekking dat iedereen zijn eigen 'voorgescreven' (in de eerste zeven jaren van zijn leven ontstaan) script heeft. Een script met een positieve overtuiging die het ons mogelijk maakt om succesvol te zijn en het beste uit onszelf te halen. En tegelijkertijd ook met een negatieve overtuiging die ons, wanneer die actief is, beïnvloedt om slechte keuzes te maken, keuzes die we keer op keer weer maken. Het goede nieuws is dat als we ons script herkennen en we ons er bewust van zijn, we erop kunnen reageren en die valkuilen kunnen vermijden.



Bernes definitie van een life script

Een onbewust levensplan gebaseerd op keuzes die gemaakt zijn in de kinderjaren, versterkt door ouders, gerechtvaardigd door opeenvolgende ervaringen, leidend tot een voorspelbare en gekozen uitkomst.

Taibi Kahlers scherpe observaties van terugkerende menselijke gedragingen zoals beschreven in de scripttheorie leidden tot zijn onderzoek en de ontdekking van het Process Communication® Model.

Theorieën en concepten uit de Transactionele Analyse als 'Ego States' komen overeen met de 'persoonlijkheidsaspecten' in PCM en 'transactions' hebben geleid tot het bepalen van de 'communicatiekanalen'. Het concept 'Hunger', zoals 'behoefte aan erkenning en tijdstructuur', heeft zijn uitwerking gekregen in acht psychologische behoeften. En het concept van 'life script', de hoeksteen van Bernes werk, komt terug in de zes Process-faalpatronen die Taibi Kahler benoemd heeft als Altijd, Nooit, Nadat, Totdat, Bijna-type-I en Bijna-type-II.



Een algemeen misverstand onder trainers en consultants in workshops en seminars over Transactionele Analyse is dat zij Eric Berne, meer dan Taibi Kahler, beschouwen als de grondlegger van het fascinerende concept van *Drivers voor gedrag en Process Scripts*. Het was uiteindelijk Taibi Kahler die de Drivers ontdekte en ontdekte hoe deze Drivers de Process Scripts vormen.^{3,4}

Aanpassingen en persoonlijkheidstypen: het werk van Paul Ware

In de jaren zeventig en tachtig heeft Paul Ware, een doctor in de psychiatrie, een aanzienlijke hoeveelheid werk verzet in het contact leggen met psychotische patiënten door het identificeren van wat hij 'Aanpassingen' noemt. Uitgaande van het werk van Shapiro⁵ en de gedachtegang van Kahler integreerde Ware de psychiatrische DSM-criteria (DSM is een diagnostisch en statistisch handboek voor psychische stoornissen) in zijn werk en nam van Kahler de zes persoonlijkheidstypen of 'aanpassingen' over die hij gelijkstelde aan het begrip 'stoornis'. De aandacht lag toen alleen nog op het negatieve gedrag.

-
- 3 In eerste instantie werd gedacht dat de Process Scripts van Eric Berne het resultaat waren van 'Script injunctions'. Taibi Kahler ontdekte echter dat Process Scripts gevormd worden door Drivers en dat de intensiteit van de Process Scripts afhankelijk is van de Script Injunction. Tevens ontdekte hij dat er meer en verschillende Process Scripts waren dan Eric Berne in eerste instantie had ontdekt (T. Kahler, *The Process Therapy Model*, Hot Springs, VS: Taibi Kahler Associates Inc. 2008).
 - 4 Process Script = in PCM-termen Process-faalpatroon.
Script Injunctions = in PCM-termen tweedegraadsdistress.
 - 5 Shapiro publiceerde artikelen in de jaren veertig van de vorige eeuw. Hij publiceerde vooral over het onderwerp 'adaptations', een concept uit de Transactionele Analyse.



Taibi Kahler gaf de zes miniscriptclusters ('stoornissen', of disfunctionele aanpassingen aan de werkelijkheid) de labels: **overreagerder, scepticus, tegenwerker, workaholic, dagdromer, manipulator** en voegde er een zevende aan toe 'cycloïde' voor het kleine percentage klinische patiënten dat niet bij de ontdekkingen ondergebracht kon worden. Het is interessant om te zien dat Paul Ware uiteindelijk zes stoornissen vindt en die labelt als Theatraal, Paranoïde, Antisociaal, Obsessief dwangmatig, Schizofreen en Passief agressief. Termen die zijn gerelateerd aan de eigenschappen van de zes tot dan toe erkende persoonlijkheidsstoornissen.

Communicatiedeuren

Aanvullend stelde Ware de hypothese dat individuen specifieke karaktereigenschappen ontwikkelen die passen bij hun voorkeurswijze om zich aan te passen aan de werkelijkheid. Alleen wanneer deze persoonlijkheidseigenschappen onaangepast zijn en significante problemen veroorzaken of stress genereren, vormen zij een persoonlijkheidsstoornis.

Paul Ware ontdekte dat er drie contactzones zijn om te communiceren of contact te maken met zijn patiënten. In deze zone laat de patiënt in meer of mindere mate gedragseigenschappen zien van de 'stoornis'. Ware noemt deze contactzones 'Deuren':

- de open-deur: de manier om effectief contact met de patiënt te maken;
- de doel-deur: het gebied dat verder ontwikkeld kan worden;
- het vulluik: het gebied dat beter vermeden kan worden, omdat het leidt naar blokkades in de communicatie tussen therapeut en patiënt.



De drie mogelijke ‘deuren’ identificeerde hij als gedachten, gevoelens en gedrag.

Door gebruik te maken van een deel van het werk van Kahler over Drivers voor gedrag, voorziet hij Process Communication van een zienswijze om een krachtig antwoord te geven op de vraag: hoe kan op een positieve manier het contact hersteld worden met een persoon in stress?

Kahler was geïnspireerd door deze drie ‘deuren’: één om contact te maken (open), één om te motiveren (doel) en één om te vermijden (valluik). Kahler verfijnde het concept van deze drie deuren met de ontdekking dat er zes manieren zijn om contact te maken. Kahler noemde deze zes manieren ‘contactpercepties’.

In 2006 betreft Paul Ware Process Communication in zijn praktijk om effectieve therapeutische interventies mogelijk te maken in het werken met persoonlijkheidsstoornissen. In aanvulling op zijn psychiatrische werk ontwikkelde hij samen met zijn vrouw Dr. Lisa Harper-Ware een toepassing voor familietherapie gebaseerd op het Process Communication Model®. Dit model heeft zichzelf bewezen als zeer effectief bij het initiëren van communicatie en positief contact tussen verschillende leden van een ‘familiesysteem’.

NASA levert ook een bijdrage

In de jaren zeventig kreeg de psychiater Dr. Terry McGuire, werkzaam bij NASA, de uitdaging om bemanning te selecteren voor een van de belangrijkste vluchten uit de geschiedenis: een



bemande vlucht naar de maan. Tijdens een conferentie in Parijs in 2005 gaf deze charmante en enigszins overmoedige man een terugblik op zijn carrière en vertelde dat in het begin van zijn carrière zijn volledige aandacht uitging naar de weerstand van de mens tegen fysieke en later psychologische pijn. Zijn soms angstaanjagende en dan weer amusante verhaal gaf aan waarom hij op een bepaalde dag, moe van het continu zien van lijden en pijn, en voordat zijn werk ondraaglijk zou worden, besloot zijn aandacht te verleggen.

In 1978 hoorde hij over een briljante jonge psycholoog (Dr. Taibi Kahler) die beweerde dat hij na een interview van slechts een paar minuten kon voorspellen of het stressgedrag van die persoon in een onplezierige situatie heftig of matig zal zijn. En dat hij op basis van die diagnose in staat was een interventie en training voor te stellen die de desbetreffende persoon de mogelijkheden geeft zijn stressproces te stoppen. Of met andere woorden: het patroon waardoor je niet meer helder denkt, te kunnen doorbreken.

Werven van astronauten

Terry McGuire nodigde deze jonge psycholoog uit om deel te nemen aan de nieuwe wervingscampagne van de NASA. Hij was zo onder de indruk, dat hij NASA zover kreeg geld beschikbaar te stellen voor aanvullend onderzoek waarmee een vragenlijst werd ontwikkeld om iemands psychologische structuur te achterhalen en waarmee nieuwe elementen, naast stress, geobserveerd konden worden, zoals:

- de dominante managementstijl;
- omgevingsvoorkeuren;
- communicatiekanalen;
- welk soort taal gebruikt wordt (percepties).



Dit leidde in 1982 tot het Process Communication Management®-model of kortweg Process Communication Model®, waarmee organisaties een communicatie-, motivatie- en stressmanagementmodel in handen hadden dat de vier kerndomeinen van de emotionele intelligentie⁶ omvatte:

- zelfbewustzijn;
- sociaal bewustzijn;
- zelfmanagement;
- relatiemanagement.

Vriend van een toekomstig president

Begin jaren tachtig woonde Taibi Kahler in Little Rock, Arkansas. Zijn burens waren Bill en Hillary, een veelbelovend jong stel, op zoek naar iemand die hen kon helpen om het probleem op te lossen met een persoon die hun dochter continu belde en bedreigde. Hoewel Bill Clinton nog geen president was, was hij al wel een belangrijke speler in het politieke veld en daarom moest de potentiële bedreiging wel serieus genomen worden.

Gezien zijn reputatie als succesvol psycholoog werd Taibi Kahler gevraagd deze situatie op te pakken. Het eerstvolgende dreigtelefoontje nam Taibi op, met als resultaat dat de beller zichzelf kort daarna aangaf bij de politie.

Deze anekdote laat zien hoe de lange persoonlijke en zakelijke vriendschap tussen de Clintons en Kahler is ontstaan. In welke mate de Amerikaanse overheid heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van PCM is niet exact aan te geven; weinig bronnen mochten daarover iets zeggen. We kunnen in ieder geval zeggen

6 Goleman-Boyatzis-McKee.



dat Process Communication een aantal jaren een vast onderdeel uitmaakte van het communicatiebeleid binnen het Witte Huis en dat Bill Clinton Taibi Kahler regelmatig om advies vraagt.

Taibi Kahler: een korte biografie

- Tot 2014 was hij president van Kahler Communications Inc., met het hoofdkantoor in Little Rock, Arkansas, en verschillende kantoren in grote steden in Amerika. Op dit moment is hij President Emeritus van KCI en Certifying Master Trainer.
- Taibi Kahler heeft diverse doctoraten in de sociale wetenschappen, voornamelijk in de ontwikkeling van kinderen en het gezinsleven.
- Hij is klinisch psycholoog in zowel het persoonlijke als beroepsmatige domein.
- Meer dan een miljoen mensen wereldwijd hebben een persoonlijkheidsvragenlijst ingevuld, op basis waarvan een Process Communication-profiel is samengesteld.
- Hij is door Dr. Terry McGuire, psychiatrisch consultant bij de NASA, gevraagd om deel uit te maken van het team om astronauten te selecteren.
- Hij is lid van dertien Amerikaanse en internationale organisaties, zijn IQ is een van de hoogste op aarde.
- Hij is langdurig bevriend met en communicatieadviseur van de voormalige Amerikaanse president Bill Clinton en droeg bij aan het werk van de Amerikaanse regering door zijn communicatie- en managementmodel (PCM) en zijn psychotherapie-model (Process Therapy®).

Hoofdstuk 3

PRINCIPES EN TOEPASSINGEN VAN HET PROCESS COMMUNICATION MODEL®

In Process Communication staat het 'Process' centraal. 'Process' is 'de manier waarop', ofwel de wisselwerking die binnen de communicatie tussen mensen plaatsvindt.

Het Process Communication-mechanisme

Als twee mensen met elkaar in gesprek zijn en elkaar willen begrijpen, kun je je manier van communiceren afstemmen op de ander. Als die manier inderdaad bij de ander past, dan 'hoort' hij wat er echt gezegd wordt. Samen ben je dan in staat besluiten te nemen en effectief samen te werken (dit noemen we op elkaar 'ingetuned' zijn). Wanneer de manier van communiceren niet helemaal past, dan is er een risico dat er misverstanden ontstaan of, erger, dat je elkaar helemaal niet begrijpt.

Om begrepen te worden, moet je gehoord worden!

Als het ontstane misverstand niet gecorrigeerd wordt door de communicatie aan te passen aan een stijl die wel bij de ander past, dan kan misverstand razendsnel overgaan in miscommunicatie, wat vervolgens kan leiden tot een onproductieve situatie van stress (spanning of conflict).

Wanneer we negatieve stress ervaren, nemen we de realiteit niet zuiver waar; we interpreteren signalen van onze omgeving fou-